

# Cavalcare l'era Beta del business

La tredicesima edizione del World Business Forum (Milano 8-9 novembre) si apre con l'imperativo: Be Beta. Il vantaggio competitivo a lungo termine è morto: tanto le persone quanto le organizzazioni devono reinventarsi, sperimentare, imparare, cogliere nuove opportunità.

di Raul Alvarez

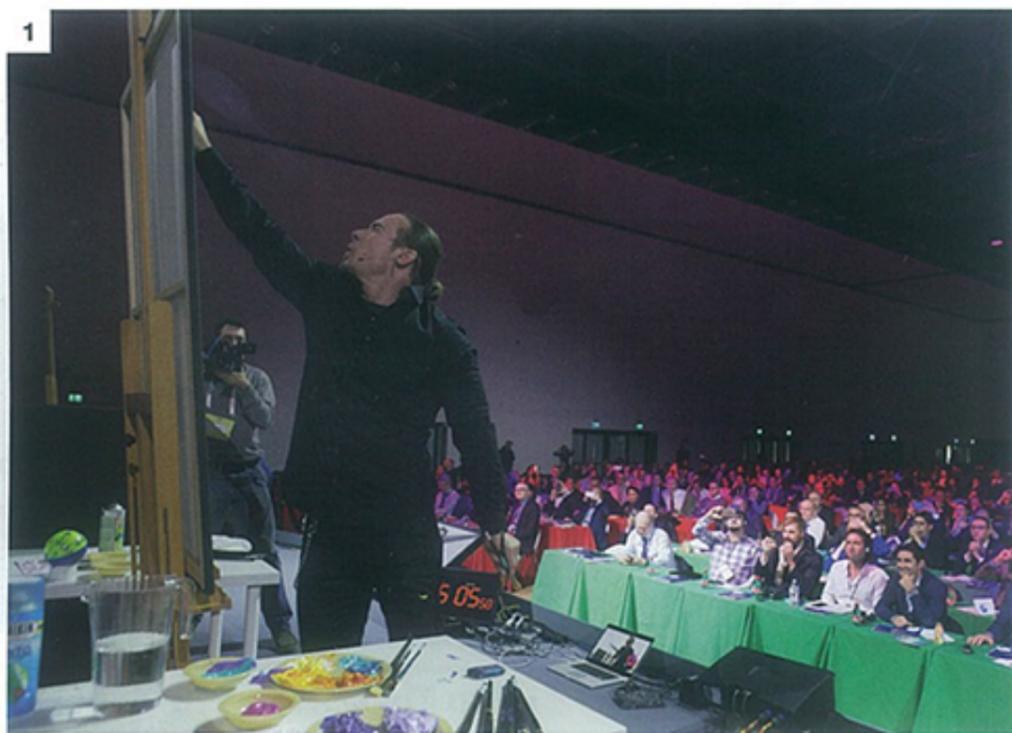
Nell'era Beta del business le ricette dei guru non offrono più garanzie. Le strategie tradizionali sono in rottamazione. Le decisioni manageriali inseguono l'intuito, e più spesso la fortuna. È con questi pronostici che si apre la tredicesima edizione del World Business Forum. A parlare del fattore Beta, sono intervenuti keynote speaker accattivanti come Martin Lindstrom o Adam Grant; altri interessanti più per i loro contenuti, come Hermina Ibarra, Ken Segall o Francesco Morace, e altri sorprendenti per l'originalità della performance come Erik Whal, l'imprenditore&artista che con i suoi coloratissimi graffiti, improvvisati durante il suo speech, ha mandato in visibilio la platea.

## IL VALORE DEGLI SMALL DATA, PER MARTIN LINDSTROM

Danese di nascita, cittadino del mondo per lavoro. Le sue ricerche lo trascinano da un capo all'altro del pianeta. Si definisce 'consulente globale per il branding'. I media lo presentano come uno dei pensatori di marketing più influenti. Autore di best seller planetari come *Neuromarketing*, *Le bugie del marketing* e il recentissimo *Small data*. Ogni sua conferenza è preannunciata da un battage pubblicitario degno di una campagna presidenziale. La sua ultima scoperta – il potere informativo dei Small data, tema del suo libro e dell'intervento al World Business Forum – è meno originale di quanto vorrebbe far credere. Ma l'abilità affabulatoria di Lindstrom incanta, e forse è in questo che risiede la sua forza. Sale sul palco (abito nero, aderentissimo) sciorina aneddoti accompagnandosi con gesti cadenzati, modulando i toni e le pause per rendere le parole memorabili. Ha tutta l'aria di una star, e non fa nulla per nasconderselo.

## LA 'VERITÀ' È NEI DETTAGLI

"Nel business di oggi i big data ispirano una devozione quasi religiosa. Ma Martin Lindstrom è ateo". Inizia così il suo ultimo libro, *Small data* (Hoepli). E la dice lunga sul Lindstrom-pensiero. Ridimensionato il mito dei big data, Lindstrom rivendica la ricchezza dei dettagli apparentemente insigni-



1. Erik Whal, mentre esegue una performing art davanti alla platea del World Business Forum.

ficanti dietro i quali potrebbero celarsi preziose informazioni sui desideri dei consumatori, informazioni che quasi sempre sfuggono ai grandi numeri.

Con i big data basta schiacciare un bottone e, in un nanosecondo, la massa irrequieta di informazioni racchiusa nei nostri database ci dice tutto di tutti. Ma quei dati sono perlopiù grezzi, freddi, e non arrivano al cuore dell'informazione. Ecco perché bisogna prestare attenzione agli small data. Il metodo per intercettarli è quello etnografico. "Se vogliamo capire come vivono gli animali", esordisce Lindstrom, "non dobbiamo andare allo zoo, ma nella giungla. Bisogna sporcarsi le mani, lavorare sul campo. È quello che faccio ogni giorno sul lavoro: osservo le persone, mi immergo nella loro cultura, conduco subtext research (ricerca dei messaggi impliciti) visito i consumatori nelle loro case, li studio nel loro habitat naturale, prendo appunti, scatto foto, giro video, raccolgo small data: gesti, scelte di arredamento, password, tweet, online e off line, tutto ciò che può rivelarsi un indizio significativo. Metto insieme i pezzi del mosaico e quasi sempre finisco per imbartermi in un desiderio irrealizzato, o inconsapevole, che può gettare le basi per un nuovo brand o un'innovazione di prodotto".

Gli small data sono ovunque: "Affiorano da un porta spazzolini, dal modo in

cui un rotolo di carta igienica si appoggia alla parte di un bagno. Possono palesarsi nella disposizione delle scarpe all'ingresso di una casa o persino nei bidoni della spazzatura che frugo sempre con molta curiosità. Anche se non sempre so di preciso quel che cerco, ma quando metto insieme gli indizi con altre osservazioni raccolte sul campo, alla fine i dati dialogano fra loro e generano idee che possono ispirare il lancio di un futuro brand o un nuovo business".

I big data hanno un grosso limite: sono privi di profondità. Lo conferma anche chi con i big data ci traffica ogni giorno. "Un amico che lavora per Google", racconta Lindstrom, "mi ha confessato che, benché le persone online siano oltre tre miliardi e il 90% dei dati sia stato generato negli ultimi vent'anni, Google ha informazioni parziali sui consumatori. I motori di ricerca possono mettere in luce correlazioni insolite, eppure Google sa di non conoscere granché su cosa motiva gli esseri umani. Per questo, da qualche tempo, ha cominciato ad arruolare esperti in analisi di small data". Internet offre nuove opportunità. C'è chi crede che i social media consentano ormai di ottenere tutto quanto c'è da sapere sui consumatori. Lindstrom ne dubita: "Sui social media", precisa, "non siamo mai noi stessi. La comunicazione protetta dall'anonimato non può avvalersi di nessun

2



contesto come quello fornito dalla nostra vita offline. Ciò che pubblichiamo è studiato a tavolino, mostra un'immagine fittizia. Al contrario, ciò che è all'interno del nostro frigo o dei nostri cassetti non lo è, non fosse altro perché non prevediamo di doverlo esibire pubblicamente”.

### GLI SMALL DATA RACCOLTI IN GIRO PER IL MONDO

Oggi in Italia, domani in Arabia Saudita, dopodomani in Russia. E ovunque vada, Lindstrom è sempre a caccia di small data.

L'aneddotica sui suoi viaggi di lavoro è ricca e colorita, sembra ispirata alla Regola 20/80. Nel suo caso, 20% metodo, 80% intuito. “Ho scoperto che in Russia in casa comandano le donne. Il rossetto con cui si truccano le labbra può essere un simbolo per esprimere ‘la ragazza che vive dentro di loro’, quel lato di loro che, fuori, non hanno il permesso di esprimere. Il rossetto è anche un escamotage per rivendicare l'autorità in casa. Ho notato che in molti appartamenti mancano gli specchi. Ciò mi ha indotto a pensare che le donne russe si mettono in disparte per dare priorità alle esigenze di qualcun altro. Il rossetto scarlatto è il loro modo per richiamare l'attenzione ma, al tempo stesso, esitano a guardarsi allo specchio. Successivamente l'occhio mi è caduto sulle calamite appese agli sportelli dei frigoriferi. In Russia ne inseriscono tantissime. Nelle varie case dove ho condotto l'indagine ho chiesto chi avesse posizionato i magneti. La risposta è stata ovunque la stessa: la madre aveva posato il primo magnete al centro del frigo, il padre il successivo, di solito a destra della moglie. I figli sotto quelle dei genitori. I magneti alla fine formano un circolo attorno a quello della madre. Come dire: il fulcro della casa è lei. Su questo dettaglio ho impostato una campagna per lanciare un sito di e-commerce per le mamme russe. L'abbiamo chiamato Mamagazin. Ed è stato un successo”.

I racconti delle sue ricerche sul campo si susseguono a raffica e catturano una platea che ha già acquistato il suo libro e lo

ostenta impaziente, in attesa di ricevere la dedica dell'autore.

### ESSERE LEADER, PER HERMINA IBARRA

Cubana, classe '70, docente di Leadership e Comportamento organizzativo in una delle business school più prestigiose al mondo, l'Insead di Fontainebleau. Fra gli incarichi più importanti, quello di vicepresidente del Global Agenda Council on Women's Empowerment del World Economic Forum. Il suo ultimo libro, *Essere un leader, pensare da leader* (Hoepli) ribalta alcune delle convinzioni più diffuse sulla leadership, “La gente attorno a voi”, avverte Ibarra, “vi dirà che per essere leader migliori dovete prima riflettere su voi stessi (fare introspezione), poi guardare fuori (fare estrospezione). L'introspezione serve, non c'è dubbio, ma solo dopo aver maturato nuove esperienze su cui riflettere, altrimenti ci si fissa su un passato obsoleto usandolo come chiave di lettura con cui guardare il futuro. Il principio ‘Pensa prima, agisci poi’ va quindi ribaltato in ‘Agisci prima, poi pensa’. È così che operano i leader di successo: prima si guardano intorno, intercettano i segnali deboli, fiutano nuovi trend, poi portano dentro di sé ciò che hanno raccolto fuori, e rileggono l'esperienza passata alla luce delle nuove esperienze. Dunque è l'estrospezione la chiave della leadership”.

Un nuovo paradigma? “Niente, affatto, l'estrospezione era un concetto già presente nell'antica Grecia”, spiega Ibarra, “a cominciare da Aristotele quando diceva che una persona diventa virtuosa quando agisce in modo virtuoso”. Dunque l'esperienza precede il pensiero e lo determina. A maggior ragione oggi che il mondo è più complesso e imprevedibile. Se ci si ferma troppo a pensare le idee invecchiano. La chiave della leadership è racchiusa in questa parola che la Ibarra ripete come un mantra portentoso: estrospezione.

Anche le sue ricerche e le testimonianze di executive raccolte durante i suoi corsi all'Insead lo confermano. Non a caso la for-

2. Martin Lindstrom è il teorico degli small data.
3. Il libro *Small Data* edito da Hoepli.

3

MARTIN LINDSTROM

## SMALL DATA

I PICCOLI INDIZI CHE SVELANO I GRANDI TREND



CAPIRE I DESIDERI NASCOSTI DEI TUOI CLIENTI

HOEPLI

mazione manageriale oggi più diffusa è quella esperienziale (outdoor, serious game ecc.). Per formare i leader alla pratica dell'estrospezione occorre agire su tre leve: ripensare il lavoro, il network, la propria identità.

### RIPENSARE IL PROPRIO LAVORO

“Evitate di cadere nella ‘trappola della competenza’, ovvero la propensione a dedicare più tempo alle cose che sappiamo già fare bene. Di questo passo”, avverte Ibarra, “continuiamo solo a perfezionare la routine. E più miglioriamo, più ci sentiamo gratificati. La gratificazione finisce per diventare una droga per l'autostima”. Ma spendere la maggior parte del tempo in attività consolidate non aggiunge valore al lavoro, anzi va a scapito delle nuove attività, altrettanto importanti, che richiederebbero nuove competenze e il tempo necessario ad acquisirle. Ma più ritardiamo l'aggiornamento professionale, più sarà faticoso apprendere ciò che ci manca. E un giorno, con sorpresa e angoscia, potremmo scoprire di essere diventati eccellenti in ciò che non serve più all'azienda. Ridefinire il proprio lavoro consiste perciò nel lanciarsi in questo viaggio verso l'estrospezione dedicandosi ad attività diverse da quelle collaudate. Farsi coinvolgere in progetti esterni alla propria area. Partecipare ad attività extracurricolari. Ridurre le incombenze operative per lasciare spazio alle questioni strategiche. Non ultimo, affinare i sensori situazionali per cambiare il modo di lavorare, prima che il cambiamento ci costringa a farlo.

### RIPENSARE IL PROPRIO NETWORK

“Nel mondo frenetico del business, sempre più la creazione di valore si genera in modo collaborativo, superando i confini



fra gruppi e aziende". Il network è una fonte di estrospezione da coltivare con cura. Ma non sempre i leader ci riescono. "I vostri contatti sono troppo spesso omogenei". La propensione ad allacciare rapporti con interlocutori simili a voi o più vicini (persino dello stesso reparto) non sviluppa rete". Ibarra sottolinea la tendenza dei leader a privilegiare le reti operative (prescritte dall'attività e dalla struttura), mentre quelle personali restano sconnesse dalla propria azione di leadership, e le reti strategiche sono quasi inesistenti o sottoutilizzate. "Per essere riconosciuti come leader occorrerebbe dar vita a un network variegato, ampio, dinamico, trasversale, altrimenti il network, col tempo, perderà valore". Dopotutto, in un mondo globale e interconnesso, uno dei compiti principali del leader è questo: costruire reti esterne forti per sfruttare le migliori fonti d'informazioni sui nuovi trend e sviluppare intelligenza collaborativa.

### RIPENSARE LA PROPRIA IDENTITÀ

Quando i cambiamenti aziendali impongono di agire in modo diverso da quello abituale è frequente sentirsi colpiti nella propria identità e rivendicare il diritto a rimanere autentici, fedeli a se stessi. Ma vivere il cambiamento come perdita di identità può essere un alibi per non avventurarsi fuori dalla propria zona di confort o un falso problema perché, come ricorda Ibarra, richiamandosi alla psicologia sociale, "Non esiste un solo sé; ciascuno di noi ha diversi sé che esibisce in differenti circostanze. Inoltre, in quanto creature sociali le nostre identità dipendono, oltre che da come noi vediamo noi stessi, da come gli altri ci vedono, e da ciò che si aspettano di vedere per riconoscerci come leader. Per liberarsi dalla 'trappola dell'autenticità', Ibarra suggerisce di imparare a 'giocare con le nostre diverse identità', anziché arroccarsi su quella preferita. La capacità di variare i nostri diversi sé al mutare delle situazioni è una risorsa, non un problema". Tuttavia c'è un problema

di non poco conto sul quale Ibarra non si pronuncia: come distinguere quando 'ripensare la propria identità' è un segno di flessibilità mentale da quando è mero opportunismo?

### IL VALORE DELLA SEMPLICITÀ, PER KEN SEGALL

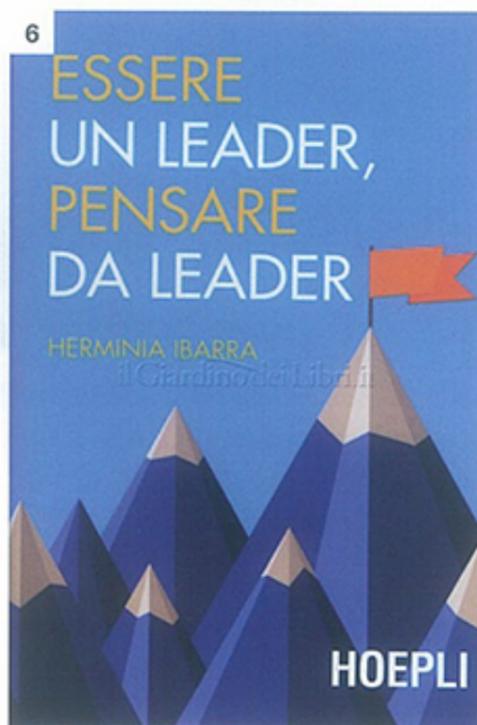
È stato direttore creativo di importanti agenzie pubblicitarie, ma ciò che lo ha posto nell'olimpo dei grandi è la sua collaborazione con Steve Jobs, prima per NeXT, poi per Apple dopo il suo rientro nel '97. Dodici anni nei quali Segall ha potuto esprimere il meglio della sua creatività, a cominciare dalla memorabile campagna "Think Different" e la celebre 'i' associata al prodotto Apple. Autore del best seller *Insanely Simple* e *Il potere della semplicità*, (Franco Angeli), nel suo speech, Segall racconta come la semplicità sia la chiave del successo di molte aziende sparse nel mondo di cui Segall ha intervistato i leader, circa quaranta. I risultati del suo studio confermano che tutti avevano un tratto comune: la semplicità come imperativo categorico.

"La Apple di Steve Jobs", racconta Segall, "lavorava in Beta Permanente, per questo era sempre un passo avanti agli altri. Fin dall'inizio la chiave del suo successo è stata l'ossessione per la 'semplicità' come obiettivo strategico e come filosofia, come metodo di lavoro e come forma mentis a tutti i livelli dell'organizzazione. Dalla sua ricerca Segall ha presentato al World Business Forum alcuni principi per coltivare il potere della semplicità".

### L'AUTENTICITÀ È LA PUBBLICITÀ PIÙ EFFICACE

"Steve non amava la pubblicità di prodotto, preferiva una comunicazione autentica, quella che incarna lo spirito del brand e dell'azienda. In questo senso Think different era perfetta: non parlava del prodotto, ma di un modo di essere. E se ne innamorò subito. Il giorno del lancio della campagna chiese a

4. Hermina Ibarra, docente di Leadership e Comportamento organizzativo all'Insead di Fontainebleu.
5. Il modello del processo di Estrospezione.
6. La cover di *Essere un leader. Pensare da leader* (Hoepli Edizioni).

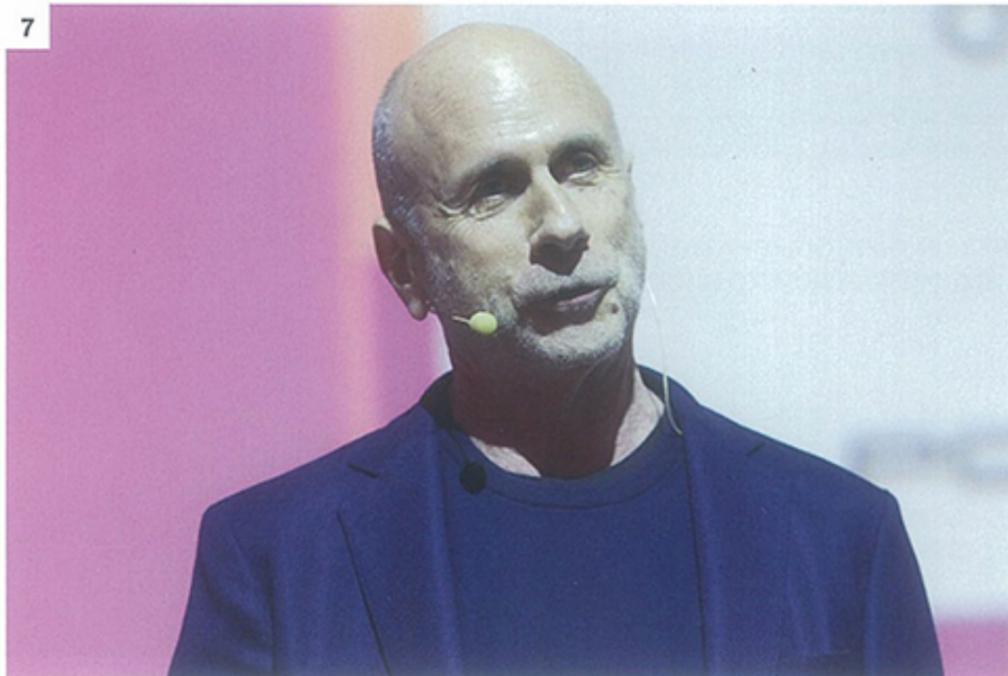


tutti – dai receptionist agli ingegneri – di 'pensare in modo diverso' sul lavoro. Quelle due parole semplici, ma potenti, hanno ispirato il personale e rifondato la cultura Apple nel suo periodo più critico".

### LA SEMPLICITÀ INIZIA DALLA MISSION

Formulare una mission in modo semplice e inequivocabile è la cosa più importante che un'azienda possa fare per renderla praticabile. Una mission prolissa o troppo generica o solo suggestiva, può servire a decorare le pareti degli uffici, ma non arriverà mai al cuore delle persone. "All'inizio le mission di Dell (Prodotti personalizzabili e prezzi convenienti) e Microsoft (Un pc su ogni scrivania) erano semplici e potenti. Ingrandendosi, entrambe le aziende sono state travolte dalla complessità. Provate oggi a chiedere qual è la loro mission? Otterrete solo risposte confuse".

7



### RIDURRE LE OPZIONI SEMPLIFICA LE SCELTE

Scrivendo Antoine de Saint-Exupéry "La perfezione non si ottiene quando non c'è nient'altro da aggiungere, bensì quando non c'è più niente da togliere". Semplicità è arte della sottrazione. Ma nel mondo informatico è facile trovare scelte fuori controllo come la quantità di prodotti di una stessa casa. Nel 2015 HP aveva 57 diversi desktop computer e 61 laptop. Dell ne aveva rispettivamente 30 e 33. I modelli di computer Apple si contavano sulla punta delle dita. Ma attenzione ciò non significa scarsa possibilità di scelta, bensì riduzione della confusione".

### LE PAROLE MIGLIORI SONO QUELLE MEMORABILI

"Per Steve le parole erano fondamentali come le lettere, la 'i', ad esempio, per distinguere i diversi prodotti (iTunes, iPhone ecc). Ogni laptop è una variazione di un Mac (MacBook Air, MacBook Pro, ecc). Difficile immaginare schema denominativo più semplice. Questo rende più facile la scelta dei prodotti o richiamarli in una conversazione. Non altrettanto il mondo HP

che distingue i suoi prodotti con sigle criptiche di difficile memorizzazione: Z240, ProDesk, elitDesk, Z1, Z230 ecc.) o Asus che vende Zen Book, N, E, K/A eccetera.

### FARE MENO COSE, MA IN MODO MIGLIORE

"Innovazione è saper dire no a migliaia di opzioni", era il motto di Steve. Meglio meno funzioni, ma più perfette.

### LA SEMPLICITÀ CONQUISTA IL CUORE DEI CLIENTI

Più l'azienda rende semplice la relazione del cliente con il prodotto, più si prova simpatia per il brand. "Steve ha fondato il successo di Apple su questo principio. Per lui conquistare il cuore dei clienti era la cosa più importante, ciò che consentiva di trasformare i clienti in 'apostoli' del brand".

Ascoltando Segall si tocca con mano come sia difficile essere semplici. Ma ci si convince anche che la semplicità, una volta ottenuta, può smuovere le montagne. Steve Jobs c'è riuscito, e con lui molte altre aziende come quelle raccontate da Segall nel suo ultimo libro.

7. Ken Segall è stato Direttore Creativo di importanti agenzie di pubblicità.
8. Il libro edito da Franco Angeli *Il potere della semplicità*.
9. La copertina di *Essere originali* (Hoepli)
10. Adam Grant, a soli 29 anni è stato docente nelle scuole di management più prestigiose.

8

# Think Simply

## Il potere della semplicità

### Ken Segall

FrancoAngeli

### ESSERE ORIGINALI, PER ADAM GRANT

Già a 29 anni insegnava in una delle scuole di management più prestigiose, la Wharton School. Autore dei best seller *Più dai, più hai* (Sperling & Kupfer) e del più recente *Essere Originali* (Hoepli). Editorialista sul *New York Times*, Adam Grant ha un'aria timida, pacata, ma uno sguardo che sprizza intelligenza. E quando sale sul palco lo dimostra, sfatando alcuni degli stereotipi più diffusi sugli originali: le persone che sfidano lo status quo e con le loro idee cambiano il mondo.

"Ho deciso di studiare le persone considerate originali", esordisce Grant, "forse perché io penso di non esserlo. Come pensano e come agiscono? Quanto le dicerie sul loro conto si discostano dalla realtà? Cosa distingue gli originali di successo da quelli che falliscono?".

9



10



## AZIONE DEI LEADER

per promuovere le idee originali

### INDITE UN TORNEO D'INNOVAZIONE

INVIATE UNA RICHIESTA MIRATA DI SOLUZIONI A UN PARTICOLARE PROBLEMA O A UN'ESIGENZA INSODDISFATTA PER RACCOGLIERE UN GRAN NUMERO DI IDEE E SELEZIONARE LE MIGLIORI.

### CALATEVI NEI PANNI DEL NEMICO

LA MANCANZA DI UN SENSO DI URGENZA FRENA LA GENERAZIONE DI NUOVE IDEE. SCUOTETELO CON L'ESERCIZIO 'AMMAZZA L'AZIENDA'. RADUNATE UN GRUPPO DI PERSONE E FATE UN BRAINSTORMING SU COME FARE FALLIRE L'AZIENDA O DISTRUGGERE IL SUO PRODOTTO MIGLIORE. POI AVVIATE UNA DISCUSSIONE SUI RISCHI PIÙ GRAVI E SU COME CONVERTIRLI IN OPPORTUNITÀ PER PASSARE DALLA DIFESA ALL'ATTACCO.

### INVITATE I DIPENDENTI DEI DIVERSI REPARTI E LIVELLI A PRESENTARE IDEE

QUESTO TIPO DI COINVOLGIMENTO CREATIVO PUÒ CREARE UNA VARIETÀ DI COMPETENZE CHE RENDE IL LAVORO PIÙ INTERESSANTE PER I DIPENDENTI E AUMENTA L'ACCESSO DELL'AZIENDA ALLE NUOVE IDEE.

### ORGANIZZATE UNA GIORNATA DEGLI OPPOSTI

I DIRIGENTI SI DIVIDONO IN GRUPPI E CIASCUNO SCEGLIE UN PREGIUDIZIO O UNA CONVINZIONE CHE I PIÙ DANNO PER SCONTATA. CIASCUN GRUPPO CHIEDE: "QUANDO È VERO L'OPPOSTO?" E POI PRESENTA LE SUE IDEE.

### BANDITE LE PAROLE 'MI PIACE', 'AMO' E 'ODIO'

PERCHÉ STIMOLANO REAZIONI VISCERALI A SCAPITO DELL'ANALISI. I PARTECIPANTI NON POSSONO DIRE CHE PREFERISCONO UNA PAGINA WEB A UN'ALTRA, MA DEVONO SPIEGARE IL MOTIVO CON AFFERMAZIONI QUALI: "QUESTA PAGINA FUNZIONA MEGLIO PERCHÉ..."

FONTE: ADAM GRANT, *ESSERE ORIGINALI*, HOEPLI, 2016

## GLI ORIGINALI, METTONO IN DISCUSSIONE IL DEFAULT

Il suo esordio è spazzante. Per sapere se una persona è un potenziale Original, secondo Grant basta chiedergli quale browser usa.

"Da una ricerca per scoprire perché alcuni dipendenti lavoravano con più continuità e creatività di altri, è venuto fuori che quelli che usavano il browser Firefox o Chrome erano tendenzialmente più originali di chi adottava Internet Explorer o Safari. Dipende da quanto si è esperti di computer? Niente affatto. La ricerca ha dimostrato che il gruppo in esame possedeva le stesse competenze informatiche. A fare la differenza era solo il modo in cui avevano ottenuto il browser. Quelli che usavano il preinstallato (Internet Explorer o Firefox), non si erano mai chiesti se ne esistesse uno migliore. Gli altri, anziché accettare l'impostazione predefinita, ne avevano cercato una migliore. Una piccola iniziativa che la dice lunga su come presumibilmente si comportassero anche sul lavoro. I non originali sono propensi ad accettare le impostazioni predefinite della vita. Gli originali, anche di fronte a qualcosa di familiare (djà vu), lo guardano con occhi nuovi, praticando quello che Grant chiama il vuja de: un rovesciamento di prospettiva per trovare il non familiare nel familiare. Un esercizio che libera la creatività. È così che i fondatori dell'azienda Warby Parker hanno pensato

di usare internet per vendere occhiali da vista, un prodotto che nessuno immaginava commercializzabile online, né di poterlo offrire a prezzi bassi. Negli Stati Uniti tutti davano per scontato che gli occhiali da vista fosse un prodotto 'naturalmente caro'. I fondatori di Warby Parker hanno sfidato quel luogo comune. E hanno fatto bingo".

## GLI ORIGINALI, GENERANO CATTIVE IDEE

Il principio è semplice: più generate cattive idee, più affinate la creatività. "Thomas Edison era un genio ma, prima di arrivare a ciò per cui verrà ricordato, ha dovuto generare tante idee, alcune inutili, altre persino di dubbio gusto, come la bambola parlante".

## GLI ORIGINALI, SONO PROCRASTINATORI

C'è chi sostiene che gli originali sono impulsivi: trovata l'idea sono ansiosi di lanciarla sul mercato, prima che qualcun altro se ne appropri. Niente affatto. Gli originali tendono a partire per primi, poi rallentano il passo, e scendono in campo quando il mercato è pronto ad accogliere la loro idea. Un esempio estremo di procrastinazione è Leonardo da Vinci: sedici anni per terminare la Gioconda. Nel frattempo coltivava il capolavoro. Procrastinare anche è un modo per maturare l'idea e perfezionarla, imparando dagli errori degli altri.

## GLI ORIGINALI, NON AMANO IL RISCHIO

"Se corrono rischi in un ambito", spiega Grant, "li bilanciano subito con una cautela estrema in un altro. Qualche esempio. A 26 anni, Sara Blakely ha deciso di produrre calzamaglia senza piede. Sul progetto ha investito tutti i suoi risparmi. Ma nel frattempo continuava a vendere fax, dedicando le sere e i weekend alla costruzione dei prototipi. Quando ha finalmente lanciato Spanx è diventata la più giovane miliardaria al mondo. Anche Bill Gates non ha abbandonato subito Harvard. Si è preso un'aspettativa e, solo dopo un anno di vendite incoraggianti e la garanzia del supporto finanziario dei genitori, ha lasciato l'università.

Le rivelazioni di Grant sugli Originali affasciano e le domande della platea incalzano. Oggi nelle aziende, sempre più appiattite e conformiste nonostante il gran parlare di innovazione, come scovare gli Originali? L'esercizio suggerito da Grant, 'Kill the Company' (vedi box 'Azione dei leader'), è un bell'esempio di Beta Permanente, e un modo originale di concludere il suo speech.

## I NUOVI PARADIGMI DEL CONSUMO PER FRANCESCO MORACE

Il World Business Forum riserva sempre uno spazio ai guru italiani. Quest'anno a prendere la parola è il sociologo Francesco Morace, presidente di Future Concept Lab. L'istituto di ricerche, fondato nell'89, studia le nuove modalità di vita e le diverse generazioni di consumatori, definendo la loro identità, i desideri, i valori e i comportamenti. Docente di Social innovation al Politecnico. Con *La crescita felice*, edito da Egea, ha ribaltato l'eresia di Serge Latouche sulla decrescita felice. E nel 2015 ha persino organizzato un Festival della Crescita itinerante in dieci città italiane.

"Il vero problema – sostiene – non è la decrescita felice, semmai la crescita infelice. Nella crisi, forse per esorcizzarla, alcuni consumi hanno accelerato in modo imprevedibile, per esempio, nel mondo dei beni di lusso, soprattutto nei Paesi emergenti che comprensibilmente non hanno rinunciato al sogno felice che abbiamo vissuto noi per trent'anni. Ma l'acquisto di beni voluttuari non è più in crescita". Anche la fisionomia dei consumatori è cambiata. L'avvento del web e dei social network li ha trasformati in



11. Francesco Morace, Presidente del Future Concept Lab.

ConsumAutori, protagonisti attivi delle proprie scelte di consumo.

Conseguenza: il marketing deve rimettere in discussione molti dei vecchi assunti. La Verità è il pilastro dei paradigmi oggi emergenti. E i ConsumAutori, i nuovi target con cui fare i conti.

### PARADIGMA N.1: SHARING & TRUST

Per condividere le proprie esperienze i ConsumAutori devono fidarsi l'uno dell'altro, da qui l'importanza di dire sempre la Verità. La gente non si accontenta più di proposte verosimili celebrate da un sapiente storytelling. Oggi le cose le devi prima fare, poi raccontare. Se le raccontate senza averle provate venite smascherati, perdete credibilità. Nella catena del valore si aggiunge: la fiducia.

### PARADIGMA N.2: INIQUE & UNIVERSAL

All'inizio della globalizzazione vigeva il detto, 'Pensa globale, agisci locale'. È sbagliato. Il 'pensiero locale' non esiste. Il pensiero è sempre unico. Quindi il motto va capovolto, 'Pensa locale, agisci globale'. E questa è la nuova grande sfida: rispetto all'unicità noi non abbiamo nulla da invidiare agli altri, siamo il Paese con la maggiore biodiversità, tipicità, qualità. Il problema è semmai prendere coscienza che non dobbiamo difenderla ma espanderla, attrezzarci per trasformarla in qualcosa di universale.

### PARADIGMA N.3: QUICK & DEEP

Per anni ci siamo detti: tutto accelera, la velocità è al centro di tutto. Questo è valso anche per le imprese. L'accelerazione, figlia degli analisti finanziari che hanno imposto bilanci trimestrali non ha consentito una visione strategica, una politica di investimenti di lungo periodo e ha disincentivato la ricerca e l'innovazione. L'importanza della

rapidità negli ultimi anni si è trasformata da fast a quick, cioè da pura accelerazione a 'velocità di risposta' che ha incoraggiato una nuova capacità di andare in profondità. Nella nostra lingua c'è una parola che dà il senso di questo passaggio: tempestività. È ciò che i greci chiamavano kairós, non il tempo cronologico della velocità lineare: il tempo psicologico dell'opportunità e dell'occasione. Essere tempestivi significa essere nel tempo giusto, nel luogo giusto. In questo modo si crea un gioco virtuoso tra lentezza e velocità. La capacità riflessiva che l'imprenditore deve avere, combinata con l'istinto animale di chi sa reagire velocemente se è necessario.

### PARADIGMA N.4: CRUCIAL & SUSTAINABLE

Il tema della sostenibilità si allontana dalla dimensione ecologista degli anni passati, troppo ideologica, e s'innesta nella sensibilità delle persone. Ognuno di noi oggi, rispetto a pochi anni fa, è più attento all'ambiente e al suo equilibrio. Vogliamo vivere in città che non siano bunker. Ognuno è disposto a rinunciare a una quota del proprio universo di desideri pur di conquistare serenità, rafforzare relazioni con il mondo che ci circonda.

### CHI SONO I CONSUMAUTORI?

Il concetto di ConsumAutore coniato da Morace indica una nuova centralità delle persone nelle dinamiche di acquisto. Consumatori 'autori' delle proprie scelte, liberi dalle ombre della passività e della manipolazione denunciate dai movimenti no-global e dalle visioni ideologiche vetero-marxiste. Il loro potere decisionale comincia a essere visibile, tracciabile, documentabile. "Le ricerche condotte in questi anni in 40 città di 25 Paesi del mondo", spiega Morace, "ci hanno permesso di raccogliere un patrimonio di conoscenza che, nel 2008, è stato organizzato in un'analisi definita Generational Targets, che è uno dei principali programmi di ricerca dell'Istituto". Morace passa in rassegna solo alcuni di questi nuovi target. ■

## ConsumAutori

Lively Kids 5-8 anni	Expo Teens 14-16 anni	CreActives 20-25 anni	ProTasters 35-40 anni	Pleasure Growers 65-80 anni
				
Bambini che decidono istintivamente, controllando gli adulti	Ragazzi che si esibiscono e si raccontano per essere accettati	Giovani che diventano creativi anche perché costretti a inventarsi	Adulti per i quali la priorità rimane piacere e piacersi	Longevi che cercano di costruirsi una seconda vita

#### LIVELY KIDS (5-8 ANNI)

NASCONO INSIEME AGLI SMARTPHONE E CRESCONO ALL'OMBRA DEI PRINCIPALI SOCIAL NETWORK COME FACEBOOK IL CUI ACCESSO NON È LORO ANCORA PERMESSO, MA DI CUI I GENITORI SONO ASSIDUI UTILIZZATORI. I LIVELY KIDS ASSUMONO UN RUOLO SEMPRE PIÙ CENTRALE NELLE RELAZIONI FAMILIARI. I PICCOLI DIVENTANO GLI ATTORI DELLA CONDIVISIONE, NON PIÙ SEMPLICI DESTINATARI DI ATTEZIONI E CURE, MA PROTAGONISTI ATTIVI DELLA RELAZIONE. ESSENDO SPESSO FIGLI UNICI HANNO ANCHE UN GROSSO POTERE NEI CONFRONTI DEI LORO GENITORI. E QUANDO AVRANNO 15 ANNI SARANNO INGESTIBILI CON LE VECCHIE LOGICHE DEL MARKETING.

#### EXPO TEENS (14-16 ANNI)

NATI CON IL WEB (1996-2000), VIVONO LA PROPRIA IDENTITÀ COME 'ESPOSIZIONE' E APERTURA ALLE TECNOLOGIE, SENSIBILI AI VARI LINGUAGGI, VIDEO E LA MUSICA IN PRIMA LINEA SU CUI HANNO CREATO IL PROPRIO MONDO PERSONALE. I GENITORI SONO STATI SOSTITUITI DAI SUPPORTI TECNOLOGICI CONDIVISI CON IL GRUPPO DEI PARI. SI AVVICINANO AI MONDI CHE CONSENTONO LORO DI ESPRIMERE IL TALENTO E DI EMERGERE RISPETTO AL GRUPPO DI APPARTENENZA. I LUOGHI DI INCONTRO COINCIDONO CON ESPERIENZE DI CONSUMO, CENTRALI NELLA VITA DEGLI EXPO TEENS, NON TANTO PER L'ACQUISTO QUANTO PER LA CONDIVISIONE DI REGOLE, STILI E RITUALI LEGATI ALLA SPEDIZIONE DEL GRUPPO DI AMICI NEI LUOGHI (REALI E VIRTUALI) PIÙ ADATTI ALLA LORO ESPERIENZA DI ESPLORAZIONE.

#### CREACTIVES (20-25 ANNI)

NATI FRA IL '90 E IL '95 SONO LA PRIMA VERA GENERAZIONE MULTITASKING E MULTIPLAYER. ASSISTONO E PARTECIPANO ALL'ASCESA DI INTERNET E POI DEL WEB. SONO I PRIMI A COMPRENDERE FIN DALL'INFANZIA L'IMPORTANZA DELLE LINGUE E DELLA TRANSCULTURALITÀ. SONO NOMADI. VIVONO IN UN MONDO DOVE NON HANNO UN RUOLO, A MENO CHE NON RIESCANO A INVENTARSELLO E A FARSI UNA REPUTAZIONE.

#### PROTASTERS (35-40)

NATI E CRESCIUTI NELLA SOCIETÀ EDONISTA. CARATTERIZZATI DA RAFFINATEZZA SENSORIALE. SENSIBILI AL MONDO ESTERNO, HANNO CONSAPEVOLEZZA DI SÉ E SANNO CHE COSA CERCARE. SONO PIÙ PREVEDIBILI, CRESCIUTI CON LA TV COMMERCIALE, HANNO CONOSCIUTO UN'ITALIA ALL'APICE DELLA REPUTAZIONE. AMANO IL DESIGN E L'ESTETICA. SPENDONO. SONO I MOTORI DI UNA POSSIBILE RINASCITA. MA NON HANNO IL POTERE CHE AVEVANO I LORO GENITORI VENT'ANNI PRIMA.

#### PLEASURE GLOWERS (65-80)

È LA CATEGORIA DEI 'MATURI VITALI'. LIBERATO IL PROPRIO TEMPO DAGLI IMPEGNI GRAVOSI DELL'ETÀ ADULTA, SCELGONO DI AVERE UNA VITA PIENA, RICCA DI PROGETTI E ATTIVITÀ GRATIFICANTI PER IL PROPRIO BENESSERE PSICOFISICO. I PLEASURE GLOWERS DEDICANO TEMPO ED ENERGIA ALLA DIMENSIONE RELAZIONALE, NON SOLO A QUELLA DEL CONSUMO SOGGETTIVO. SONO LA PARTE PIÙ COSPICUA DEL PAESE. I NIPOTI DIALOGANO PIÙ CON LORO CHE CON I GENITORI. LI AVVICINANO AL MONDO DIGITALE, GRAZIE ANCHE AGLI SMARTPHONE CHE HANNO FACILITATO AGLI ANZIANI L'ACCESSO A QUESTO MONDO.